

洞悉顾客内心真实需求，我们需要拥有

微笑力

如家创造卓越服务的方法

汪若菡 朱瑛石◎著

SMILE TO SUCCEED

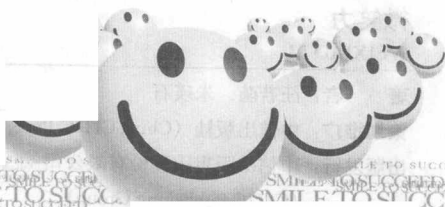


中信出版社·CHINACITICPRESS

微笑力

如家创造卓越服务的方法

汪若茜 朱瑛石◎著



本书版税 30% 用于捐助自闭症患儿救助机构，如您希望提供更多帮助，请参阅书后主要救助机构名单。

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

微笑力 / 汪若茵, 朱瑛石著. —北京: 中信出版社, 2010.10

ISBN 978-7-5086-2299-6

I. 微… II. ①汪… ②朱… III. 饭店—商业经营—经验—中国 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 167761 号

微笑力

WEIXIAO LI

著 者: 汪若茵 朱瑛石

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 13.25 字 数: 130 千字

版 次: 2010 年 10 月第 1 版 印 次: 2010 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-2299-6 / F · 2073

定 价: 35.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84849283

服务传真: 010-84849000

如家犹如小船，盈盈宾客和同事则是大海。你们的广阔胸怀，
让如家乘风破浪！

微笑恰似火花，这朴素的习惯，照亮我们的旅途，温暖着世
上的每一个人。

孙志

与世界分享微笑

很多朋友入住不同城市的如家酒店时，都能惊奇地发现，在那里能够体会到家的感觉。《微笑力》写的正是如家酒店集团，它完整诠释了“如家”是怎样做到为入住的宾客提供如“家”的感觉的。

以如家为代表的经济型连锁酒店在国内才刚刚起步，在国外早已经是一个非常成熟的行业了。其实，中国的很多行业都处在一个追赶和超越世界水平的过程当中。在过去的20多年里，我目睹了中国企业如何伴随着中国经济的腾飞而发展壮大。如今，中国已经诞生了联想、华为等世界一流的制造型企业，这些先行者们在历史上写下了辉煌的一页。这些年，我也一直在苦苦思索：中国的服务型企业中，能否诞生、成长出世界级的企业？

如家和我所在的海辉集团都是典型的服务型企业。服务业和制造业有很大的不同：制造业员工面对的是机器，他们需要按照严格的生产流程和产品规格进行生产，而经营者需要以规模化、流程化、系统化的管理思想来运作几十万甚至上百万人的企业。相较之下，服务业员工整天打交道的是人，人是万物之灵，多变、有个性化诉求、有思想，如何让我们接触到的每位客户在所有方面都满意，这

其实是服务型企业面临的终极挑战。

我认为如家做到了这一点。它是如何做到的呢？与其他酒店相比，它的创新点又在哪里？作为业外人士，我试着用罗布·比尔德贝克（Rob Bilderbeek）等人提出的创新“四维度模型”，诠释我的理解。

维度一：新服务理念

如家提出了新的服务理念——“S型血”。服务人员应该必须具备“S型血”，做到以下五点：打开心灵，真诚待人；不轻易承诺，言出必践；视顾客为家人；恪守标准、持续改善；为服务注入灵魂。我尤其欣赏最后一点，“为服务注入灵魂”。说到底，服务业是与人打交道的，而人是千差万别的，即使你有再详细的规定和操作手册，也不可能穷尽所有的情况。因此，在把操作手册做得越来越厚的同时，还要把它变得越来越薄，也就是将服务理念渗透到企业和服务人员的灵魂深处，达到厚积薄发、举重若轻。当我看到汶川大地震发生后的第二天早上，在食物品种不齐全的情况下，如家成都人民公园店的店员们仍然为客人们端出了热腾腾的早餐时，我知道他们做到了。他们是用“心”来服务的，有关服务内容和范围的相关规定只是一种描述，而不是服务的“边界”。

维度二：顾客界面

所谓顾客界面，也就是给顾客提供服务的方式以及与客户交流、合作的方式。再好的服务理念，如果不能做好顾客界面也是枉然。而如家从CEO孙坚到一线的员工，都能够持续地、身体力行地做好顾客界面。我很欣赏孙坚的祖母说的那句话，“你跟人要笑笑，跟人家要讲讲”，这也使得如家的员工在面对顾客的时候，总能给顾客一个很好的印象。顾客作为服务的“受众”，他们的体验是积极的、温馨的、完美的。

维度三：服务传递系统

这个维度主要侧重于组织内部的管理，比如如何建立高效的流程，如何对员工授权等。如家有非常完善的系统，从建店选址、装修到接待顾客、打扫房间，就连最基本的做床都有很完善的规定。如家一共拥有 16 本酒店服务手册，每本都以厚度和详细著称，这就使得无论顾客到如家的哪一家酒店，都能够体验到同质的服务；而服务流程的标准化也保证了顾客体验水准的一致，形成企业的一种核心竞争力，同时构建了企业服务品牌，这也是服务型企业“基业长青，永续经营”的必要条件之一。当然，必要的培训也是不可或缺的，如家在这方面也投入了非常多的精力，这是一个细水长流的过程，反映了企业经营者的的心态和秉持的理念。

维度四：技术选择

有人认为服务业中技术并不重要，我认为恰恰相反，好的技术能够帮助你成功，特别是对于需要在多个地点提供标准服务，而且具备高度复制发展空间的服务型企业，技术能够推进企业服务的标准化、流程化进程，降低成本提高效率，以技术创新带动战略创新，帮助企业在高速发展阶段实现弹性和控制的平衡，降低因规模扩张带来的经营风险。书中也提到了一个很好的例子：如家以前都是手工开发票和各种单据，这也是因为过去单店经营的惯性造成的，后来实行了自动化作业之后，效率就有了很大的提高。

读完这本书，掩卷之余，我对中国服务业有了更多的信心。在中国服务业的土壤中，今天播下的很多种子一定能够长成世界级企业的参天大树。中国在“后金融危机时代”的崛起提供了“天时”，中国日益提高的市场地位和全球经济一体化的进程提供了“地利”，而我们自身的努力和

序二

寻找中国酒店产业的人文精神与未来意识

从读研究生算起，自己的酒店管理学术生涯也有15个年头了。同许多学人一样，我也是从“我们是绅士和淑女，我们服务于绅士和淑女”等西方酒店管理的金科玉律学起的。可是到现实中一看，不是那么回事，我们的酒店服务往往是极不均衡，也极不稳定的。面对达官显贵的时候，我们提供的是极度个性化的服务；而面对普通客人的时候，我们又往往是冷漠的。这一悖论的破解思路是从经济学家庞巴维克那里借来了“用机器生产机器”的原理，以服务流程标准化和管理模式规范化作为生产要素，并以此形成了《现代饭店集团研究》这一宏观叙事文本的学理基础。再往后，感觉还是解决不了问题：对于数以百万计的员工而言，往往是非不能也，而不为也。那就再从更为宏观的制度层面入手吧，进一步去研究国有饭店转型与变革的主题。到了这一层面，问题变得更加复杂了。如果把产权和所有制作为一项制度安排的话，它的固化与变迁往往又与更为宏观的经济、社会乃至历史和自然环境有关。一个问题的解决往往是以更多问题的解决为前提的，以至

于在相当长的时间都处于学术抑郁的状态。

直到经济型饭店业业态，连同一批年轻的企业家进入自己的学术视野，我才有信心从枯燥的书斋重新走入充满生机的产业实践，并带着我的研究生历时两年写成了《经济型饭店——国际经验与中国的实践》一书。抛开形而上的学理，这一业态以及推动其成长的企业家群体给我的感觉只是年轻。受益于20世纪90年代中后期发展起来的国民大众的旅游消费，受益于市场经济内在的创新冲动和连锁商业模式的成熟，加上资本市场的推波助澜，满怀激情与梦想的年轻人进入了这一领域。服务的对象是年轻的，服务的提供者也是年轻的。年轻则意味着没有经验的羁绊，有的只是真诚的心。于是，创业、品牌、渠道、上市、并购、扩张……不到10年的时光，风生水起的经济型酒店就成了中国酒店产业领域唯一可以与国际集团进行真正意义上的市场竞争并获胜的领域。作为他们的同行者与见证者，我的学术生命也随之进入了一个活跃期。

从如家登陆纳斯达克开始，锦江之星、7天、汉庭、格林豪泰等经济型酒店运营商，加上携程、艺龙等经济型酒店渠道商，一个接一个演绎着创业的神话和励志的故事。在市场繁荣与商业模式成功的背后，是资本意志的胜利。可无论我们如何强调酒店的企业本质和商业的连锁特性，酒店的价值还是在于业者对于行者发自内心的关注。这一关注可能没有资本般的直接力量，也可能由于缺乏故事性无缘财经杂志的封面，可是没有这种源于普通员工的真诚服务与自然而然的情感交流，也许酒店就不能称其为酒店了。遗憾的是，中国的酒店管理者绝大多数要么服从于传统体制内的威权，要么沦为资本追逐利润的职业经理人，具有清醒的人文精神与未来价值取向的企业家群体越来越稀缺。然而，在旅游产业迎来黄金发展期，也是复杂矛盾凸显期的今天，中国要想从一个旅游市

场大国成为旅游产业强国，太需要能够基于本土市场需求和传统文化底蕴的世界级的酒店企业和企业家了。长远来看，成为职业经理人和企业家分水岭的只能是文化——关注普通人的普通需求，淡定从容地把企业导向价值创造与文化遗产的未来。

履新国家旅游局直属的政府智库领导人以来，自己近几年的关注点已经逐渐从酒店运营与管理的技术、制度层面逐渐转移到思想、情怀的层面了。对这些形而上问题的思考，很多时候由于“不实用”而显得似乎不宜在那些寻求直接解决方案的培训班和论坛上宣讲。但是我坚信，由术而势，而道，将是包括酒店在内的商业机构可持续发展的必由之路。总有一天，我们的企业会重新认识普通员工的价值，会认识到员工发自内心的真诚服务，而不是训练出来的标准化的职业能力，才是最重要的。总有一天，我们的企业家会去重读《论语》，去细细体会“为政以德，譬如北辰，居其所而众星拱之”的经典，会真正理解杰克·韦尔奇的“管企业就像园丁，对那些花儿只需要付出爱心与照料”。总有一天，走过了原始扩张期，淡泊了功名利禄的酒店产业，能够淡定从容地坐下来，与全球 500 强们一起谈谈经营思想，谈谈商业价值，谈谈文明的演化。

认识孙坚兄已经很久了，除了意识到他是一位优秀的 CEO 外，我们谈论的内容很少涉及酒店，更多的是关乎生活、历史、文化、教育。然而在学术研究与商业实践的两个领域，每当面对服务创造价值、酒店传承文明的理想时，他总是心有戚戚。而我总是固执地以为，类似如家这样以涟漪性为组织特征的酒店集团必定有一种能够推动水波荡漾的核心动力，而 CEO 就是把企业激发起来的那颗石子。尽管现在不是一个强调个人能力的时代，但我们还是不得不承认，有时候，得一人，可以得天下。这个人，必定是顺应历史大势，以慈悲心、智慧力而谋万世之德者。

或如宋儒张载所言：为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。

微斯人，吾谁与归？

中国旅游研究院院长

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

2010年8月19日

寻找本土商业思想

大约从2000年开始，以美国为代表的西方商业理念开始输入到中国，从早期的《基业长青》、《执行》、《定位》，到后期的《长尾理论》、《蓝海战略》、《免费》……这些美国商业思想影响了中国一代企业家，很多人将之奉为经典，甚至用它“武装”到牙齿。在西风盛行的年代里，在历史悠久的中华大地上，“西化”的中国企业和西方的跨国公司展开了一场既博弈又融合的商业之战。

在研究了商业历史后我发现，任何一个社会的进化都必然会经历这样的过程。我不知道这样的案例今后是否会在世界的其他地方大规模地发生，但中国的确在这场交融与博弈、消化与吸收的“战争”中贡献了最典型的案例。如在全世界盛行无阻的美国 eBay，却在中国为淘宝所败；而当雅虎、贝塔斯曼等跨国公司败走中国后，也总有一些中国巨人在站起来。于是便出现了这么一幕：今日的中国互联网业，你在任何一个细分市场看到的都是中国面孔，在一场用西方规则进行的博弈中，中国企业大获全胜。

说了这么多其实就是想提出一个问题：为什么后起的中国公司在规则既定的前提下，还能战胜巨无霸？为什么那些腰包鼓鼓、理念先进的跨国公司在中国往往水土不服，并且经不起如群蚁般不断攻击的中国企业？或者说，到底是凭借着什么东西，中国公司找到了自己的成长空间？这些问题，也是中国 30 年变革背后最核心的课题。

互联网的事留待其他人去解读，今天当我们将视线聚焦于中国的便捷连锁酒店业时会发现，这里也是清一色的中国品牌——在一家美国公司开辟了这块市场后，以如家为代表的中国公司迅速占据了市场，并持续扩张，最终变成了一个产业。今天的便捷连锁酒店业已然形成了包括如家、锦江之星、7 天、格林豪泰、汉庭、莫泰等在内的知名品牌集团军，它们已占据了产业空间，彼此之间互相竞争，互相学习，各有特色。由此诞生的一个问题是：在日益同质化和激烈的竞争中，一个品牌之所以能持续扩张，能将其基因复制到每一个新个体上，让每一位员工都继承公司传统的原因是什么？一个公司的发展，除了规模和资金之外，促进其发展的其他因素又是什么？这是一个很小的问题，但背后却隐藏着中国公司之所以能不断壮大的核心秘密。

2008 年，蓝狮子曾策划过由朱瑛石和马蕾著写的《第一团队：携程与如家》一书，从创办了如家和携程的梁建章、季琦、沈南鹏、范敏四人团队入手，描写了一种中西融合的商业理念。我想，所谓的“第一团队”曾经带给中国企业家最震撼的理念是：它让中国企业家知道，办企业并非养儿子，而是可以通过上市来出售的。不论孰是孰非，这种美国化的商业理念的确解开了一部分中国企业家的心结。但在这种理念之外，怎样才能创办出一家攻城略地的中国化公司，并培养出可复制的基因，依然是一个问题。

时至今日，地球的商业版图正在悄然改变，企业界的生态丛林也已几

几度风云，曾经青涩而凶猛的一代企业家正渐老成。于是，面对如家这个案例，朱瑛石和汪若菡进行了深度发掘，他们或许并没有被赋予寻找中国公司成长秘密的使命，但却用一种务实而严谨的研究者作风，找到了掩藏在如家文化背后的基因，这就是《微笑力》。或许每个走近如家的人，都能看到他们倡导的“信守承诺、协作和共享、沟通顺畅、公平透明、给予归属感”等理念的痕迹，却不一定能触摸得到背后其形成和得以实行，并成为一家公司文化的进化历程。这就像今天的世界只能看到中国的崛起一样，站在外面，始终无法体会内里发生的深刻变化。

这也是蓝狮子所希冀的：我们希望在未来，通过案例的分析与研究，能够梳理出像本文开头提列的那些经典流传的商业思想，这也是每个研究者的责任。

是为序。

吴晓波

财经作家、蓝狮子财经图书出版人

上海交通大学 EMBA 课程教授

基于人性的企业

香

港凤凰卫视的主持人梁文道曾在一篇文章中谈到内地的服务业，他发现，那些毕恭毕敬，甚至恭敬得有些过分的服务员们在面对客人的小要求时，往往显得手足无措。他们只会按照企业的严密训练和规定行事，完全不知如何应对受训范围之外的情况，“也许你只是问她能不能挪开饭桌中央那盘尺寸过大的花饰，以免阻碍饭友的视线交流，她就可能要去请示经理，生怕这个做法不合规定”。

这在中国服务业很是常见，而且，这样的服务员还要庆幸自己受雇于愿意培训员工的企业，因为他们的很多同行，正在为了糟糕的伙食、无理的克扣甚至被拖欠的工资而烦恼，至于训斥和责骂，那几乎是他们每天都要面对的心理挑战。梁文道这样描绘服务业的员工：“许多服务业基层员工长期不受尊重，被顾客当做牛马使唤，被上司当做不知疲劳的机器，但就是没人认真把他们当人看。”

梁文道揭开了时代的创口。在我们这个国家，可以轻易找到基于权力的企业，基于贪婪的企业，甚至基于某种宏大蓝图的企业，但却很难找到基于人性的企业。因为人们普遍认为赚钱必须不择手段。在他们眼中，企业是一块

写满利润程序的主板，无法兼容人性。

因此，当如家酒店集团 CEO 孙坚谈论起“让员工快乐工作”的话题时，我们本能地心生怀疑——尽管我们知道这家公司并无劣迹。

接下来发生的事情完全背离了我们的经验：如家以极其开放的姿态，向我们敞开了它的全部企业资源。从理论上讲，如果我们有无限的时间和精力，甚至可以到如家拥有的 700 多家酒店，与 3 万多名员工中的每一个人交谈。略有经验的人都会知道，在中国极少有企业愿意让外人接触普通员工——谁知道那些表面温顺的员工会说出什么不利于企业的话呢？

即便如此，我们仍然小心翼翼，以防掉进一个覆盖着美丽花环的陷阱。在大多数时候，我们调研的酒店丝毫不知道我们将会提出什么样的问题，而访谈的对象也有相当比例是随机选定的。最终，我们对 112 位如家员工进行了调研，他们基本上涵盖了如家的所有职位——从 CEO 一直到酒店保安。我们还与 20 位顾客、3 位特许店业主、2 位供应商和 1 位社区民警进行了交谈。此外，为了避免有限的访谈所造成的偏差，我们在 83 个城市的 90 家酒店发放了 2 880 份匿名调查问卷。

依靠这些访谈和问卷，我们得出了一个结论：如家的确试图成为一家基于人性的企业。

区别于通过更低人力成本获取更多利润的商业逻辑，如家认为一家服务型企业的真正价值就在于它提供的服务，而员工是高质量服务的创造者。它希望建立一个良性循环：企业为员工提供快乐的工作环境→快乐的员工创造高品质服务→享受到高品质服务的顾客用他们的钱包回馈企业。

就像我们在书中指出的那样，服务人员本质上是“体验工作者”，这意味着他必须首先体验到尊重和快乐，才能够将令人愉悦的服务体验提供给他的顾客。因此对员工的尊重是快乐工作的起点，也是一切高品质服务的起点。